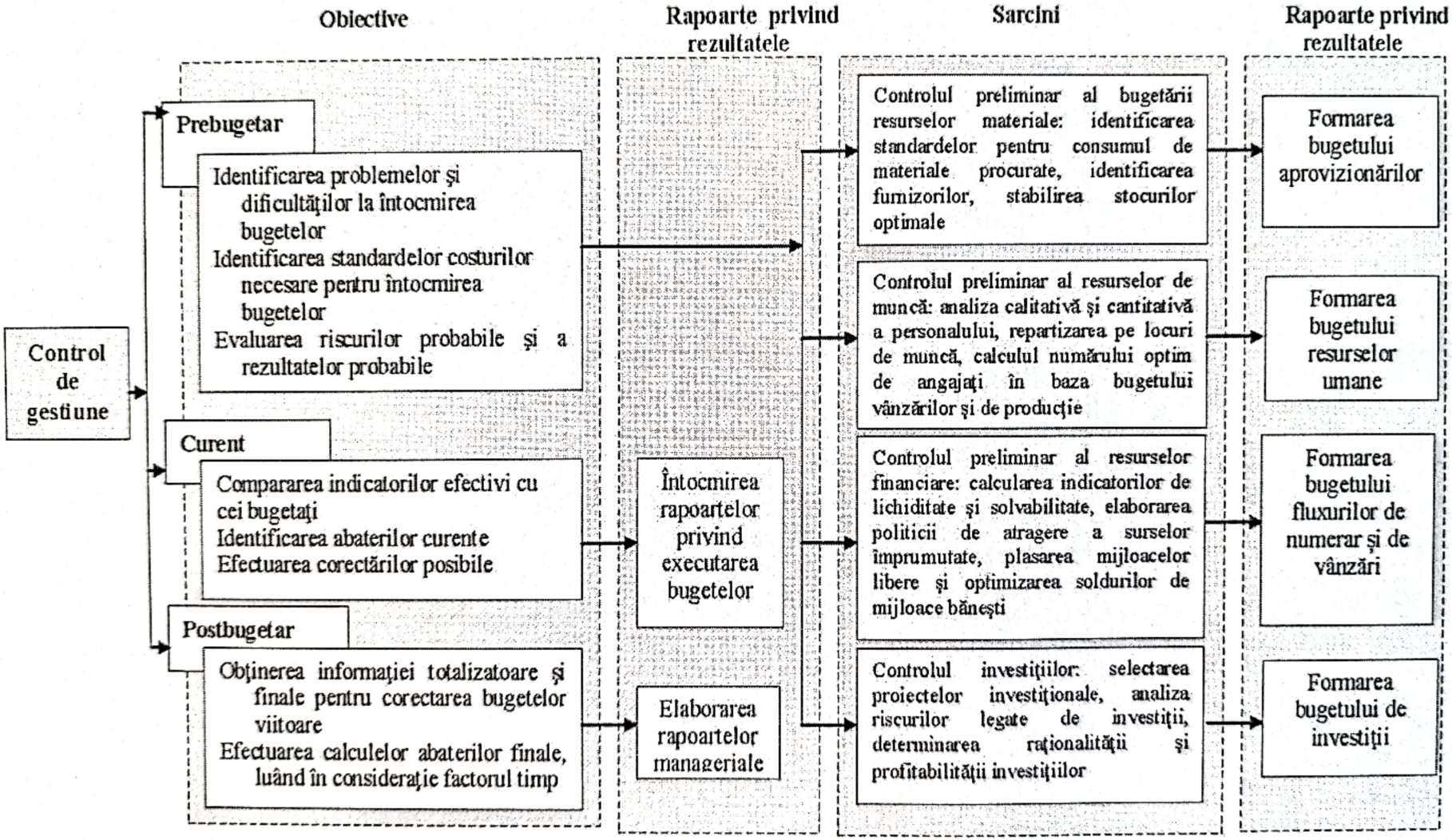
Scanned with OKEN Scanner

Anexa 1

Definirea şi caracteristica controlului de gestiune în raport cu procesul de bugetare


Obiective
Rapoarte privind rezultatele
Sarcini
Rapoarte privind rezultatele
Control de gestiune
Prebugetar
Identificarea problemelor şi dificultăţilor la întocmirea bugetelor
Identificarea standardelor costurilor necesare pentru întocmirea bugetelor
Evaluarea riscurilor probabile şi a rezultatelor probabile
Curent
Compararea indicatorilor efectivi cu cei bugetaţi
Identificarea abaterilor curente
Efectuarea corectărilor posibile
Postbugetar
Obţinerea informaţiei totalizatoare şi finale pentru corectarea bugetelor viitoare
Efectuarea calculelor abaterilor finale, luând în consideraţie factorul timp
Întocmirea rapoartelor privind executarea bugetelor
Elaborarea rapoartelor manageriale
Controlul preliminar al bugetării resurselor materiale: identificarea standardelor pentru consumul de materiale procurate, identificarea furnizorilor, stabilirea stocurilor optimale
Controlul preliminar al resurselor de muncă: analiza calitativă şi cantitativă a personalului, repartizarea pe locuri de muncă, calculul numărului optim de angajaţi în baza bugetului vânzărilor şi de producţie
Controlul preliminar al resurselor financiare: calcularea indicatorilor de lichiditate şi solvabilitate, elaborarea politicii de atragere a surselor împrumutate, plasarea mijloacelor libere şi optimizarea soldurilor de mijloace băneşti
Controlul investiţiilor: selectarea proiectelor investiţionale, analiza riscurilor legate de investiţii, determinarea raţionalităţii şi profitabilităţii investiţiilor
Formarea bugetului aprovizionărilor
Formarea bugetului resurselor umane
Formarea bugetului fluxurilor de numerar şi de vânzări
Formarea bugetului de investiţii

Sursa: elaborat de autori

Anexa 2

Caracteristica centrelor de responsabilitate în funcție de obligații, responsabilități și indicatorii de eficiență

Tipuri de centre	Subdiviziunea structurală	Indicatorii-cheie de eficiență	Sursă de informație/Instrumente de gestiune	Strategia (scopul)	Poate include centrele	Poate fi inclus în centrele	Condiții de premiere
Centrul de venit	Serviciul Distribuire Serviciul marketing	Venitul din vânzări; Structura veniturilor din vânzări; Starea creanțelor comerciale; Rentabilitatea veniturilor din vânzări; Rentabilitatea pe produs	Bugetul de vânzări și raportul de executare a acestuia Bugetul costurilor de distribuție și raportul de executare a acestuia	Majorarea volumului vânzărilor și rentabilității vânzărilor	Centrul de venit	Centrul de profit	Nedepășirea cheltuielilor controlabile Îndeplinirea bugetului de încasări
Centrul de cost	Secții de producție Secții de deservire	Mărimea costurilor fixe și variabile; Structura costurilor; Volumul producției fabricate; Costul la 1 leu producție fabricată; Indicatorii de eficiență a utilizării factorilor de producție: productivitatea muncii medii și marginale, randamentul mijloacelor fixe și resurselor materiale	Bugetul de producție și raportul de executare a acestuia Bugetul de aprovizionare și raportul de executare a acestuia	Optimizarea costurilor, nedepășirea costului	Centrul de cost	Centrul de cost Centrul de profit	Îndeplinirea planului de producție Nedepășirea costului de producție planificat Nedepășirea cheltuielilor operaționale Îndeplinirea planului (bugetului)
Centrul de profit	Filiale, părți ale combinatului	Mărimea costurilor totale, inclusiv fixe și variabile; Venitul din vânzări; Structura veniturilor din vânzări; Structura mijloacelor circulante; Rentabilitatea activelor	Bugetul de venituri și cheltuieli, raportul de executare a acestuia	Maximizarea profitului	Centrul de venit Centrul de cost Centrul de profit	Centrul de profit Centrul de investiții	Îndeplinirea mărimilor bugetate ale profitului brut
Centrul de investiții	Compania în general	Rentabilitatea investițiilor Volumul investițiilor; Perioada de recuperare a investițiilor; Rentabilitatea financiară; Valoarea adăugată economică	Bugetul de investiții și raportul de executare a acestuia Bugetul consolidat și raportul de executare a acestuia Bilanțul contabil prognozat și raportul de executare a acestuia Bugetul de venituri și cheltuieli, raportul de executare a acestuia	Găsirea direcțiilor și repartizarea investițiilor, modul de recuperare a acestora	Centrul de venit Centrul de cost Centrul de profit Centrul de investiții	Centrul de investiții	Îndeplinirea mărimilor bugetate ale profitului brut Respectarea indicatorilor financiari Îndeplinirea bugetului privind investițiile

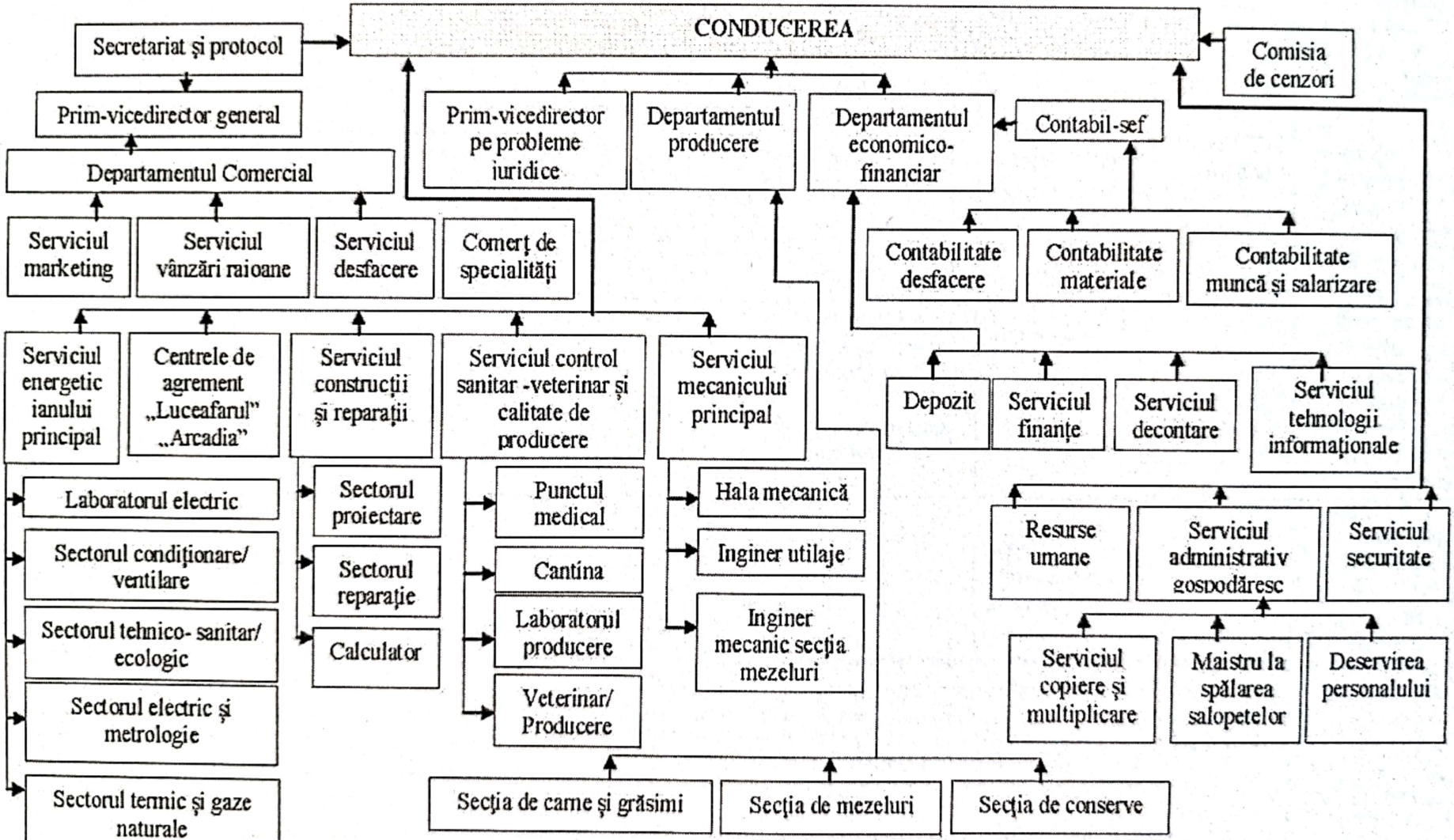
Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 3

Structura organizatorică actuală a „Carmez" SA



Sursa: elaborat de autori în baza datelor entității „Carmez" SA

Anexa 4

Clasificarea indicatorilor controlabili şi necontrolabili în corelaţie cu centrele de responsabilitate

Tip CR	Denumirea centrelor la „Carmez" SA	Indicatori controlabili				Indicatori necontrolabili	
		stabiliţi de centru		stabiliţi de administraţie		controlaţi de alte centre	controlaţi de administraţie
		financiari	nonfinanciari	financiari	nonfinanciari		
1	2	3	4	5	6	7	8
Centrul de cost	Secţia de mezeluri	Costuri de producţie totale Costuri fixe Costuri variabile Valoarea lucrărilor executate	Volumul lucrărilor executate în expresie naturală Indicatori de calitate Indicatori de eficienţă a utilizării factorului muncă	Energia electrică	Mărimea limită a consumului de resurse	Structura costului şi reţeta de producere	Volumul bugetat şi structura producţiei Preţul pentru 1kWh energie electrică
Centrul de venit	Departamentul de distribuire	Venituri din vânzări pe clienţi, regiuni Venit marginal Suma încasărilor din vânzări Starea creanţelor comerciale	Preţul de vânzare Termenul de executare a contractelor Volumul vânzărilor în expresie naturală	Costuri de transport efective în limita bugetului Costuri cu personalul în limita bugetului Mărimea costurilor de distribuţie Energia electrică	Sortimentul şi structura vânzărilor	Preţul de vânzare	Sortimentul de produse al entităţii Costuri de întreţinere bugetate Preţul pentru 1kWh energie electrică
Centrul de cost	Secţia deservire	Mărimea costurilor pentru exploatarea mijloacelor fixe Amortizarea instrumentelor	Calitatea deservirii (garanţie)	Costuri de transport Costuri cu personalul Energia electrică	Mărimea limită a consumului de resurse	Amortizarea încăperii	
Centrul de cost	Departamentul aprovizionare	Costul materiilor prime şi al altor materiale procurate Valoarea efectivă a procurărilor de bunuri	Termenul de executare a contractelor Cantitatea efectivă a procurărilor de bunuri	Costuri de transport Costuri cu personalul Energia electrică		Amortizarea tehnicii de calcul şi a încăperii	Costuri de întreţinere bugetate Preţul pentru 1kWh energie electrică

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

1	2	3	4	5	6	7	8
Centrul de cost	Secţia cadre	Costuri de instruire a cadrelor	Calitatea şi cantitatea inovaţiilor	Costuri de transport Costuri cu personalul Energia electrică	Organigrama entităţii	Amortizarea tehnicii de calcul şi a încăperii	Costuri de întreţinere bugetate Preţul pentru 1kWh energie electrică
Centrul de cost	Direcţia financiară	Costuri de gestiune ale centrului	Mărimea şi structura creanţelor şi creditorilor Lichiditate, solvabilitate	Costuri de transport Costuri cu personalul Energia electrică		Amortizarea biroului Costuri de întreţinere a secţiei	Costuri de întreţinere bugetate Preţul pentru 1kWh energie electrică
Centrul de cost	Secţia juridică	Costuri de gestiune ale centrului	Termene de pregătire şi de încheiere a contractelor	Costuri de transport Costuri cu personalul Energia electrică Costuri de întreţinere efective		Amortizarea biroului Costuri de întreţinere a secţiei bugetate	Costuri de întreţinere bugetate Preţul pentru 1kWh energie electrică
Centrul de profit	Subdiviziune (filială)	Profit	Aceiaşi indicatori ca la centrul de venit şi centrul de cost Rentabilitatea financiară Structura capitalului circulant	Investiţii şi surse de finanţare		Amortizarea mijloacelor fixe	Preţul pentru 1 kWh energie electrică
Centrul de investiţii	Entitatea în general	Profit Profitul la un leu investiţii Volumul investiţiilor	Perioada de recuperare a investiţiilor Structura investiţiilor	Volumul investiţiilor	Indicatori legaţi de conjunctura pieţei	Indicatori legaţi de procesele inflaţioniste	Direcţia de investiţii Surse de investiţii Preţul pentru 1kWh energie electrică

Sursa: elaborat de autori

Anexa 5

Modul de formare şi de contabilizare a rezultatelor financiare în cadrul centrului de venit (profit)

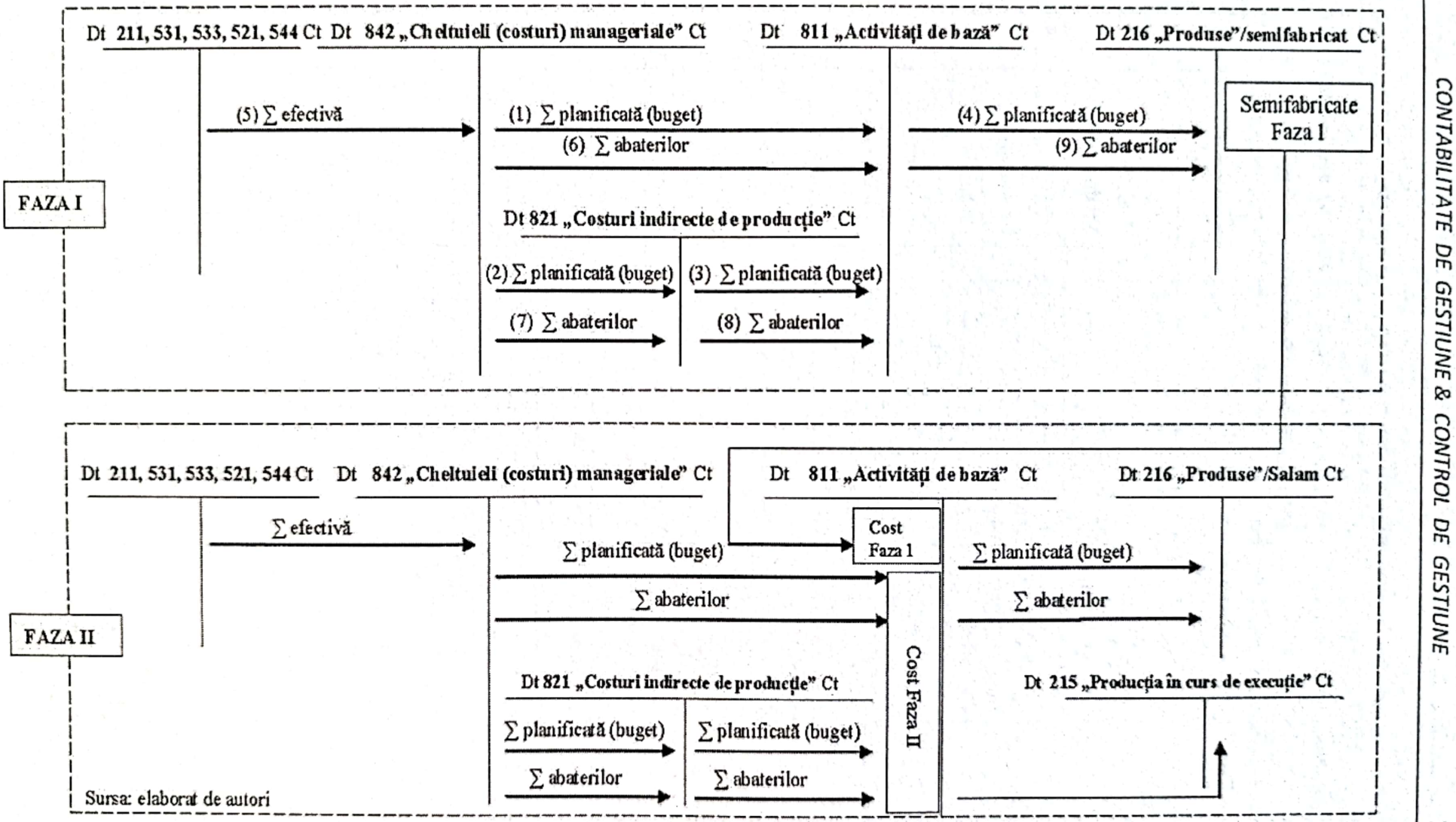
Nr. crt.	Conţinutul operaţiilor economice	Corespondenţa conturilor		Suma, lei	Comentarii
		debit	credit		
	Etapa I. Contabilizarea veniturilor şi cheltuielilor bugetate				
1	Înregistrarea veniturilor din vânzări bugetate	841 „Venituri manageriale"/Venit bugetat	843 „Rezultat financiar managerial"/ venit bugetat	98 145,5	În creditul contului 843 se reflectă veniturile bugetate, iar în debitul acestuia - cheltuielile bugetate, ceea ce ar permite calcularea rezultatului financiar bugetat
2	Înregistrarea cheltuielilor bugetate (costul vânzărilor)	843 „Rezultat financiar managerial"/ costuri bugetate	842 „Cheltuieli (costuri) manageriale"/Cheltuieli bugetate	66 284,8	
	Etapa II. Contabilizarea veniturilor şi cheltuielilor efective în contabilitatea de gestiune				
3	Înregistrarea veniturilor din vânzări efective pe centre, în funcţie de obiectul de evidenţă (produse, regiuni, magazine)	221„Creanţe comerciale" denumirea	841„Venituri manageriale"/venituri efective	100 010,88	Posibilitatea de contabilizare a veniturilor în analitică este destul de mare
4	Înregistrarea cheltuielilor efective (costul vânzărilor) pe centre, pe articole de cost, obiecte de evidenţă, activităţi	842 „Cheltuieli (costuri) manageriale"/Costuri efective	216 „Produse"	66 924,69	Posibilitatea de contabilizare a cheltuielilor în analitică este destul de mare. Ar putea coresponda cu conturile de active sau datorii în funcţie de felul cheltuielilor
	Etapa III. Stabilirea abaterilor şi trecerea veniturilor şi cheltuielilor efective în contabilitatea financiară				
5	Înregistrarea abaterilor privind veniturile din vânzări	841 „Venituri manageriale"	843 „Rezultat financiar managerial"/ abateri venituri	1 865,38	100010,88-98145,5
6	Înregistrarea abaterilor privind cheltuielile (costul vânzărilor)	843 „Rezultat financiar managerial"/ abateri costuri	842 „Cheltuieli (costuri) manageriale"	639,89	66924,69-66284,8
7	Trecerea veniturilor efective (din vânzări) la conturile de venituri din contabilitatea financiară	843„Rezultat financiar managerial"	611 „Venituri din vânzări"	100 010,88	Veniturile contabilizate în contabilitatea de gestiune în analitică desfăşurată se trec în subconturile conturilor de venituri (1865,38+98145,5)
8	Trecerea cheltuielilor efective (costului vânzărilor) în conturile de cheltuieli din contabilitatea financiară	711 „Costul vânzărilor"	843 „Rezultat financiar managerial"	66 924,69	Cheltuielile contabilizate în contabilitatea de gestiune în analitică desfăşurată se trec în subconturile conturilor de cheltuieli (66284,8+639,89)
	Etapa IV. Închiderea conturilor de venituri şi cheltuieli				
9	Închiderea conturilor clasei 6 „Venituri"	611 „Venituri din vânzări"	351 „Rezultat financiar total"	100 010,88	Trecerea veniturilor la rezultatul financiar total
10	Închiderea conturilor clasei 7 „Cheltuieli"	351 „Rezultat financiar total"	712, 713	66 924,69	Trecerea cheltuielilor la rezultatul financiar total

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 6

Schema generală a corespondenței conturilor contabile în cadrul centrului de cost la entitățile de producție



Sursa: elaborat de autori

Anexa 7

Nomenclatorul inductorilor de cost şi al conturilor analitice deschise la contul 844 „Costurile activităţilor ABC"

Activităţi	Subactivităţi	Tipul operaţiilor	Inductori de cost	Simbolul subcontului
1	2	3	4	5
Inductorii de cost privind aprovizionarea procesului de producţie				
Aprovizionare	Gestionarea aprovizionării	Planificarea achiziţiilor	Om-ore	844.1.1.1
		Evidenţa şi raportarea aprovizionărilor	Nr. documente	844.1.1.2
	Lucrul cu furnizorii	Încheierea contractelor	Nr. contracte	844.1.2.1
		Controlul contractelor îndeplinite	Nr. contracte	844.1.2.2
		Analiza furnizorilor	Nr. furnizori	844.1.2.3
	Procurarea materiilor prime	Activitatea transportului propriu	Nr. km	844.1.3.1
		Lucrări de descărcare materiale	Om-ore	844.1.3.2
		Controlul calităţii materialelor procurate	Nr. documente	844.1.3.3
	Depozitarea şi păstrarea materiilor prime	Primirea materiilor prime	Nr. contracte	844.1.4.1
		Deservirea şi asigurarea tehnică a încăperilor (depozitelor)	Suma tuturor costurilor pe subactivităţi	844.1.4.2
Inductorii de cost privind producerea				
Producere	Tranşare	Funcţionarea utilajului	Maşină-ore	844.2.1.1
		Activitatea muncitorilor	Kg materii prime	844.2.1.2
	Dezosare	Activitatea muncitorilor	Kg materii prime	844.2.2.1
	Sărare	Funcţionarea utilajului	Maşina-ore	844.2.3.1
		Activitatea muncitorilor	Kg materii prime	844.2.3.2
	Tocare	Funcţionarea utilajului de mărunţire	Maşină-ore	844.2.4.1
		Funcţionarea utilajului de amestec al materiilor prime	Maşină-ore	844.2.4.2
		Activitatea muncitorilor	Kg materii prime	844.2.4.3
		Deservirea procesului de producţie	Suma tuturor costurilor pe subactivităţi	844.2.4.4
	Pregătirea bradtului	Funcţionarea utilajului cuter	Maşină-ore	844.2.5.1
		Funcţionarea utilajului de amestecare a bradtului	Maşină-ore	844.2.5.2
		Activitatea muncitorilor	Kg materii prime	844.2.5.3
		Deservirea procesului de	Kg materii	844.2.5.4

Scanned with OKEN Scanner

		producţie	prime	
	Umplerea membranelor	Funcţionarea utilajului şpriţ	Maşină-ore	844.2.6.1
		Funcţionarea automatelor	Maşină-ore	844.2.6.2
		Activitatea muncitorilor	Kg materii prime	844.2.6.3
		Deservirea procesului de producţie	Suma tuturor costurilor pe subactivităţi	844.2.6.4
	Tratamentul termic	Funcţionarea odăilor termice	Oră/rampă pe tipuri de produse	844.2.7.1
		Activitatea muncitorilor	Nr. de rampe în circulaţie pe tipuri de produse	844.2.7.2
	Uscare	Funcţionarea utilajului	Maşină-ore	844.2.8.1
		Activitatea muncitorilor	Kg materii prime	844.2.8.2
	Marcarea produselor	Funcţionarea utilajului	Maşină-ore	844.2.9.1
		Activitatea muncitorilor	Kg materii prime	844.2.9.2
	Controlul calităţii	Activitatea salariaţilor	Nr. controale	844.2.10.1
	Deservirea întregului proces de producţie	Activitatea salariaţilor	Suma tuturor costurilor pe subactivităţi	844.2.11.1
Inductorii de cost privind activitatea de distribuire a produselor din carne				
Distribuire	Gestionarea activităţii de distribuire	Analiza clienţilor	Nr. clienţi	844.3.1.1
		Evidenţa livrărilor	Ore destinate evidenţei livrărilor	844.3.1.2
	Pregătirea rapoartelor privind livrările	Cercetarea cererii	Includere directa	844.3.2.1
		Întocmirea rapoartelor curente	Nr. doc, ore/ lucrate	844.3.2.2
		Publicitate	Includere directă	844.3.2.3
	Păstrarea şi livrarea de la depozit	Ambalarea şi predarea mărfurilor	Ore/predare	844.3.3.1
		Eliberarea documentelor	Nr. documente	844.3.3.2
	Transportarea la punctele de vânzări proprii	Colectarea comenzilor	Nr. comenzi	844.3.4.1
		Predarea mărfurilor	Ore/predare	844.3.4.2
		Controlul maşinilor	Nr. km	844.3.4.3
		Serviciile de transport	Nr. ieşiri, nr. km	844.3.4.4
		Activitatea expeditorului	Nr. puncte	844.3.5.1
Inductorii de cost privind activităţile auxiliare				
Activităţi auxiliare	Producere aburi	Activitatea muncitorilor	Om-ore	812.1.1
		Funcţionarea utilajului	Maşină-ore	812.1.2
	Producere energie electrică	Activitatea muncitorilor	Om-ore	812.2.1
		Funcţionarea utilajului	Date contor	812.2.2
	Aprovizionare cu apă	Activitatea muncitorilor	Om-ore	812.3.1
		Funcţionarea utilajului	Maşină-ore	812.3.2
	Secţia reparaţii	Activitatea muncitorilor	Om-ore	812.4.1

Scanned with OKEN Scanner

1	2	3	4	5
	Secţia transport	Activitatea muncitorilor	Om-ore	812.5.1
		Funcţionarea utilajului	Maşină-ore	812.5.2
	Producerea ambalajului	Activitatea muncitorilor	Om-ore	812.6.1
		Funcţionarea utilajului	Maşină-ore	812.6.2
Inductorii de cost privind activităţile de gestiune şi deservire a subdiviziunilor (secţiilor) de producţie				
Gestiunea secţiilor de producţie	Deservirea utilajului	Activitatea muncitorilor	Om-ore	813.1.1
		Funcţionarea utilajului	Maşină-ore	813.1.2
	Reparaţia utilajului	Activitatea muncitorilor	Om-ore	813.2.1
		Funcţionarea utilajului	Maşină-ore pentru reparaţie	813.2.2
	Servicii de transport	Activitatea muncitorilor	Om-ore	813.3.1
	Gestiunea secţiei	Activitatea muncitorilor	Om-ore	813.4.1
	Protecţia muncii	Activitatea muncitorilor	Om-ore	813.5.1
Inductorii de cost privind activităţile administrative ale entităţii				
Gestiunea entităţii	Gestiune resurse umane	Activitatea lucrătorilor	Om-ore	844.4.1.1
		Angajarea cadrelor noi	Om-ore	844.4.1.2
		Elaborarea programelor de stimulare a personalului	Om-ore	844.4.1.3
		Perfecţionarea personalului	Om-ore	844.4.1.4
	Contabilitatea	Activitatea lucrătorilor contabili	Om-ore	844.4.2.1
		Analiza documentelor primare	Om-ore	844.4.2.2
		Elaborarea rapoartelor financiare, de gestiune şi fiscale	Om-ore	844.4.2.2
	Departamentul financiar	Bugetarea	Om-ore	844.4.3.1
		Controlul	Om-ore	844.4.3.2
		Elaborarea rapoartelor	Om-ore	844.4.3.3
		Analiza rapoartelor	Om-ore	844.4.3.4
		Activitatea lucrătorilor	Om-ore	844.4.3.5
	Cancelaria	Evidenţa documentelor interne	Om-ore	844.4.4.1
	Departamentul securitate	Asigurarea securităţii interne	Om-ore	844.4.5.1
		Paza încăperilor	Om-ore	844.4.5.2
	Departamentul transport	Asigurarea cu transport a personalului	Nr. km	844.4.6.1
		Transportarea bunurilor cu destinaţie generală	Nr. km	844.4.6.2

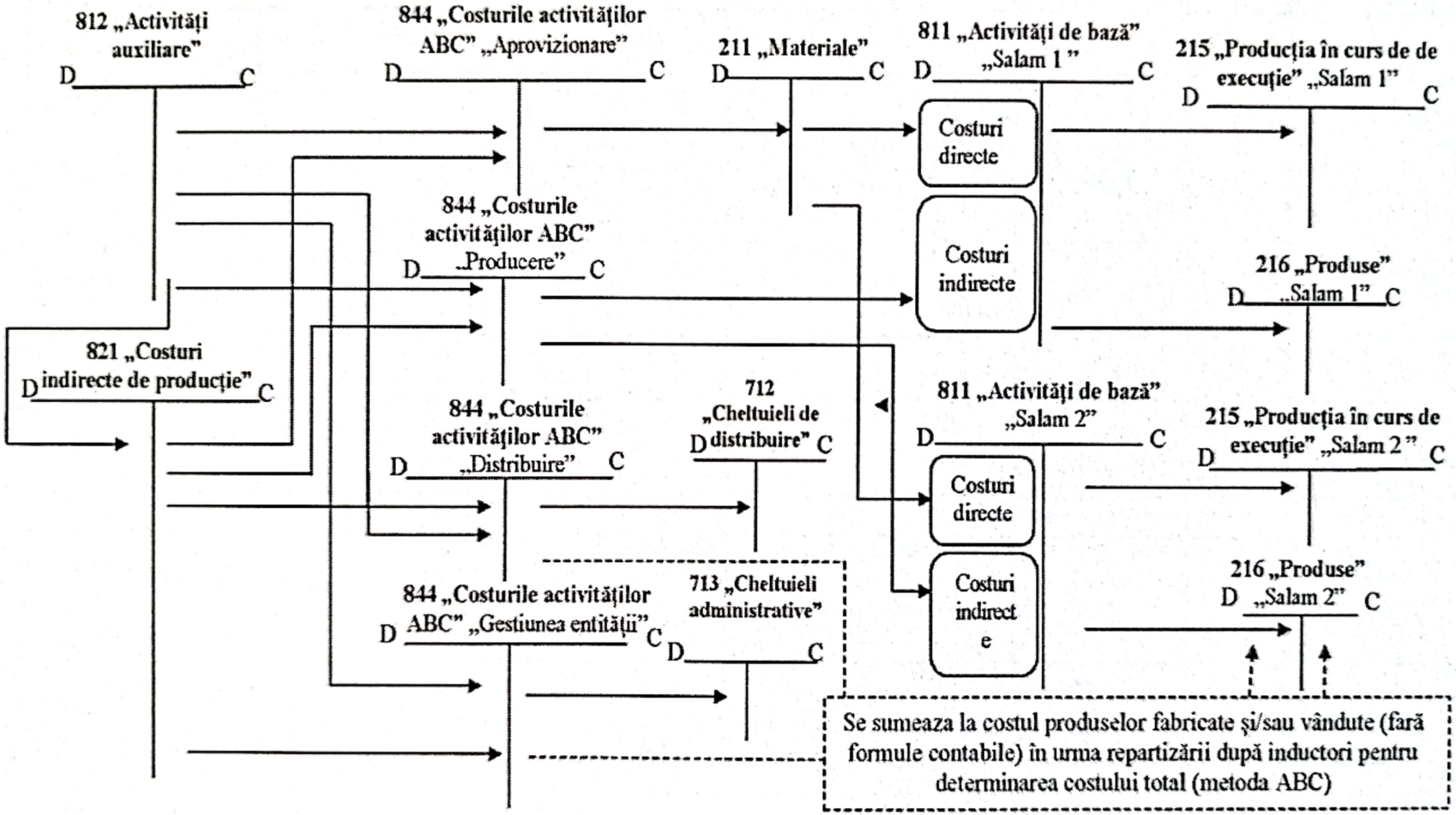
Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 8

Contabilizarea tranzacţiilor economice conform metodei ABC-costing


812 „Activităţi auxiliare"
844 „Costurile activităţilor ABC" „Aprovizionare"
211 „Materiale"
811 „Activităţi de bază" „Salam 1 "
215 „Producţia în curs de de execuţie" „Salam 1"
Costuri directe
844 „Costurile activităţilor ABC" „Producere"
Costuri indirecte
216 „Produse" „Salam 1"
821 „Costuri indirecte de producţie"
844 „Costurile activităţilor ABC" „Distribuire"
712 „Cheltuieli de distribuire"
811 „Activităţi de bază" „Salam 2"
215 „Producţia în curs de execuţie" „Salam 2 "
Costuri directe
Costuri indirecte
216 „Produse" „Salam 2"
844 „Costurile activităţilor ABC" „Gestiunea entităţii"
713 „Cheltuieli administrative"
Se sumeaza la costul produselor fabricate şi/sau vândute (fără formule contabile) în urma repartizării după inductori pentru determinarea costului total (metoda ABC)

Schema generală a corespondeţei conturilor contabile prin metoda ABC-costing la entităţile de producţie

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 9

Borderoul de repartizare a costurilor activității „Producere" (extras)

№	Indicatori	Operații în cadrul activității „Producere"									
		Tranșare	Dezosare	Sărare	Tocare	Pregătirea bradtului	Umplerea membranei	Tratamentul termic	Uscare	Marcarea produselor	Total
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Costuri pe centre de responsabilitate, lei	20384,2	36584,1	12415,2	37154,6	31258,2	48454,8	69422,1	67542,2	45450,7	368666,1
2.	Inductori de cost	ore/util	ore	ore	ore	ore	ore	ore	ore	ore	x
3.	Volumul inductorilor, total, inclusiv:	334	313	223	498	495	310	267	219	214	x
	Salam „ Preferat din carne de porc"	8	6	3	5	4	8	16	10	12	x
	salam „Molocinaia (Lacta) C/S"	17	13	8	8	10	17	34	22	23	x
4.	**Costul unui** inductor, lei (1/3)	61,03	116,88	55,67	74,61	63,15	156,31	260,01	308,41	212,39	x
5.	Costul activității inclus în costul salamurilor, lei:	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	„ Preferat din carne de porc"	488,24	701,29	167,02	373,04	252,59	1250,45	4160,13	3084,12	2548,64	13025,52
	„ Molocinaia (Lacta) C/S"	1037,52	1519,47	445,39	596,86	631,48	2657,20	8840,27	6785,06	4884,89	27398,13

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 10

Borderoul de repartizare a costurilor activităților „Distribuire" și „Gestiunea întreprinderii" (extras)

Indicatori	Operații în cadrul activității „Distribuire"					Operații în cadrul activității „Gestiunea entității"						
	Gestionarea activității de distribuire	Pregătirea rapoartelor privind livrările	Livrarea de la depozit	Transportarea la punctele de distribuire	Total	Gestiunea resurselor umane	Contabilitatea	Departamentul financiar	Cancelaria	Securitate	Transport	Total
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Costuri pe centre de responsabilitate, lei	34281,2	87451	74182,3	481472,8	677387,3	217697,6	231664,5	215041,1	202725,4	98412,3	146227,7	1111768,6
2.Inductori de cost	ore	ore	ore	nr. km	x	ore	ore	ore	ore	ore	ore	x
3.Volumul inductorilor, total, inclusiv:	2019	4426	3157	25341	34943	5507	3211	3269	4832	2943	845	x
salam „Preferat din carne de porc"	164	76	41	154	435	24	44	38	15	72	61	x
salam „Molocinaia (Lacta) C/S"	187	94	54	248	583	42	74	48	19	79	67	x
4.Costul unui inductor, lei (1/3)	16,98	19,76	23,50	19,00	x	39,53	72,15	65,78	41,95	33,44	173,05	x
5. Costul activității inclus în costurile salamurilor, lei:	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
„Preferat din carne de porc"	2784,60	1501,64	963,41	2925,96	8175,62	948,75	3174,47	2499,71	629,32	2407,64	10556,08	20215,98
„Molocinaia (Lacta) C/S"	3175,13	1857,30	1268,88	4711,94	11013,24	1660,30	5338,89	3157,53	797,14	2641,72	11594,39	25189,97
Total	5959,73	3358,94	2232,28	7637,90	19188,86	2609,05	8513,36	5657,25	1426,46	5049,36	22150,47	45405,95

Sursa: elaborat de autori

Anexa 11

Graficul încasărilor din vânzări, prognozat

Denumirea	31.12.11	Luna (anul 2012)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total anul 201X
Soldul creanţelor la sfârşitul perioadei, mii lei	2939,5	12024,81	13087,89	13472,61	15525,1	13366,67	13386,46	13401,14	13413,65	13392,22	13375,97	13313,97	13449,83	13449,83
Încasări din vânzări, mii lei		12510	1390											
1		13627,9	7949,60	1135,65										22713,16
2			13519,03	7886,09	1126,58									22531,71
3				14109,72	8230,67	1175,81								23516,2
4					11409,75	10268,78	1140,97							22819,5
5						13929,24	8125,39	1160,77						23215,4
6							13929,24	8125,39	1160,77					23215,4
7								13951,26	8138,23	1162,60				23252,1
8									13967,28	8147,58	1163,94			23278,8
9										13933,14	8127,66	1161,09		23221,9
10											13913,04	8115,94	1159,42	23188,4
11												13822,56	8063,16	23037,6
12													14037,66	23396,1
Total încasări, mii lei	x	13627,9	21468,63	23131,48	20767,01	25373,83	23195,61	23237,42	23266,29	23243,33	23204,65	23099,6	23260,24	277386,3

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 12

Bugetul achiziţiilor de materii prime şi materiale

Indicatori	Carne de vită cat. I	Carne de porc negrasă	Carne de porc semigrasă	Slănină de pe coloana vertebrală	Granule de soia	Sare cu nitrit de natriu	Zahăr pudră	Colorant fricolor 124 fision	Fosfaţi K7 fision	Braus vescala	Aroma tiroler	Combi vienez	Piper negru sau alb pisat	Membrană
A	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Necesitatea generală de materiale pentru producţie, kg (tab. 3.5)	42464,61	12962,3	7551,74	15415,09	7206,6	1369,25	94,277	49,85	149,56	111,05	99,71	498,55	33,31	69630,17
Stocul planificat la sfârşitul anului, kg	470	415	182	19	35	4	20	64	10	48	8	11	13	18
Stocul planificat la începutul anului, kg	410	373	191	17	37	6	15	58	20	44	3	9	11	16
Volumul de achiziţii, kg (1+2-3)	42524,61	13004,3	7542,74	15417,09	7204,6	1367,25	99,27	55,85	139,56	115,05	104,71	500,55	35,3165	69632,17
Preţul de achiziţie planificat pentru 1 kg, lei. (tab. 3.5)	60	55,33	44,46	22,64	10,38	4,45	6,76	67	62	110	120	160	100	4
Volumul de achiziţii al materialelor, lei (4x5)	2551477	719592,9	335372,8	349181,7	74826,98	6095,21	671,1	3742,28	8653,03	12656,05	12565,2	80088	3531,65	278528,7

Sursa: elaborat de autori

Anexa 13

Matricea controlului abaterilor pe centre de responsabilitate

Cauzele abaterilor de la normele de costuri	Influenţa asupra costurilor controlabile	CR 0211 Secţia de carne şi grăsimi				CR 0212 Secţia de mezeluri				
		Calitatea, corespundere a cantităţii materiilor prime efectiv primită cu cea din documente	Regim tehnologic; Sortarea, norma materiilor prime ieşite	Calitatea, cantitatea, sortarea, prelucrare a termică	Schema prelucrării, regim tehnologic	Sortare, schema tranşării, dezosării, prelucrării, norma producţiei ieşite	Parametrii tehnologici	Parametrii tehnologici, sortarea bradtului	Parametrii tehnologici, timpul şi calitatea clipsării	Parametrii tehnologici ai deşeurilor, fierberii, prăjirii, răcirii, afumării, uscării
	Codul CR /Sector	CR 02111. Sectorul recepţia materiilor prime şi materialelor	CR 2112 Prelucrarea carcasei	CR 02113 Prelucrarea subproduselor	CR 02113 Prelucrarea subproduselor	CR 02121 Tranşare, alegerea materiei prime	CR 02122 Sectorul pregătirea bradtului, şrotului	CR 02122 Sectorul pregătirea bradtului, şrotului	CR 02123 Sectorul membrană, condimente	CR 02124 Sector termic
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Codul cauzei abaterilor	*La lansarea în producţie*								
Necorespunderea caracteristicilor calitative cu normele veterinare	010	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Defectarea aparatelor de control şi măsurare a greutăţii	020	+	+	-	+	+	+	+	+	-
Pierderea caracteristicilor calitative în urma nerespectării condiţiilor de păstrare şi transportare	030	+	-	-	-	-	-	-	+	-
Reducerea masei cărnii primite pentru prelucrare	040	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Pierderi (furturi)	050	-	+	+	+	+	+	-	-	+
		În procesul de producţie								
Necorespunderea caracteristicilor calitative cu normele veterinare	060	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Necorespunderea caracteristicilor calitative cerinţelor faţă de standardele de calitate şi condiţiilor tehnice	070	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Nerespectarea parametrilor tehnologici (temperatură, presiune, durată, intensitatea curentului electric, consistenţa etc.)	080	-	-	+	+	-	+	-	-	+
Nerespectarea periodicităţii selectării probelor şi analizei acestora, prevăzute în regulamentul tehnologic	090	-	-	-	+	-	+	+	+	-
Pierderi şi deşeuri care nu sunt prevăzute în regulamentul tehnologic	100	-	+		+	+		+	+	
Necorespunderea caracteristicilor calitative ale semifabricatelor proprii cerinţelor şi condiţiilor tehnice sau cerinţelor de fabrică stabilite în regulamentul tehnologic	110	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Implementarea activităţilor organizatorico-tehnice privind reducerea consumului de materiale, care nu au fost înregistrate în timp util ca modificare a normelor curente	120	-	-	+	-	-	-	+	+	-
Erori la bugetarea costurilor	130	-	-	+	+	-	-	+	+	-
Modificarea reţetei	140	-	-	-	-	-	-	+	+	+
Defectarea aparatelor de control şi măsură	150	-	-	-	-	-	-	-	-	+
Stabilirea incorectă a coeficienţilor	160	-	-	-	+	-	-	-	-	-
Substituirea neechivalentă a tipului de materii prime	170	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lipsuri de materiale	180									
Pierderi (furturi)	190	-	+	+	+	+	+	-	-	+

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 14

Modelul Procesului-verbal de defrostare

SRL „Valul Traian"

PROCES-VERBAL DE DEFROSTARE NR: 14 pentru luna martie „4" aprilie 201X

Centru de responsabilitate: Sector frigider (materii prime defrostare)

Cod	Denumirea materiei prime	Nr. doc.	Intrări			Cantitatea după defrostare, kg		Pierderi, kg					Abateri de la normative, kg (+ ; -)		Inclusiv	
			Q, kg	preț, lei/kg	suma, lei	efectiv	normativ	normative		efective			Q, kg	suma, lei	codul motivat	codul nemotivat
								Q, kg	%	Q, kg	suma, lei	%				
5677	Carne de vită bloc cat. II	Nr.02/fc din 05.04.13	509	44	22396	500	503,91	5,09	1	9	396	1,76	3,91	172,04	40	x
8768	Carne de vită pe os	Nr.03/fc din 05.04.13	2662	38,49	102460,4	2634	2635,38	26,62	1	28	1077,72	1,05	1,38	53,11	40	x
TOTAL carne de vită			**3171**	**x**	**124856,4**	**3134**	**3139,29**	**31,71**	**x**	**37**	**1473,72**	**x**	**26,42**	**1023,38**	**x**	**x**
5745	Triming de porc	Nr.01/fp din 05.04.13	418	38,24	15984,32	412	409,64	8,36	2	6	229,44	1,43	-2,36	90,24	80	x
8826	Fileu de porc	Nr.2/fp din 05.04.13	591	58,13	34354,83	570	582,13	8,86	1,5	21	1220,73	3,55	12,135	705,40	70	x
8825	Jambon de porc	Nr.3/fp din 06.04.13	1199	48,02	57575,98	1136	1181,01	17,98	1,5	63	3025,26	5,25	45,015	2161,62	x	70
TOTAL carne de porc			**2208**	**x**	**107915,1**	**2118**	**2172,79**	**35,21**	**x**	**90**	**4475,43**	**x**	**29,77**	**2957,27**	**X**	**x**
	.....		.....	.....	.....	.....			.....	.....				.....	.....	.....
TOTAL			**5379**	**x**	**232771,5**	**5252**	**5312,08**	**66,92**	**x**	**127**	**5949,15**	**x**	**56,19**	**3980,65**	**x**	**x**

Şef frigider _____/_____/

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 15

Componenţa rapoartelor propuse, în funcţie de tipul centrului de responsabilitate şi procesele economice la entităţile de producţie

Tip centru de responsabilitate	Denumirea centrului	Denumirea raportului	Executor	Destinatar	Funcţiile raportului
1	2	3	4	5	6
Aprovizionare					
Centrul de cost	Secţia de producţie Secţia aprovizionare	Raportul privind necesarul de materiale	Personalul secţiei de producţie şi de aprovizionare	Managerul Departamentul de achiziţii Conducerea întreprinderii	• monitorizarea procesului de achiziţii • determinarea cantităţii de materiale şi accesorii care trebuie să fie achiziţionată • cunoaşterea, în orice moment, a numărului de materiale comandate şi a datei de livrare a acestora • stabilirea necesarului de mijloace băneşti pentru cumpărări • analiza dinamică a producţiei şi achiziţiilor şi corectarea lor • determinarea necesarului de achiziţii prioritare • facilitarea procesului de bugetare
	Secţia aprovizionare	Raportul privind stocul de materii prime şi materiale	Personalul Departamentului de achiziţii		
	Serviciul contabilitate	Raportul privind decontările cu furnizorii şi antreprenorii	Contabilitatea		• gestionarea sumelor datoriilor • analiza perioadelor de achitare • analiza sumelor expirate ale datoriilor
Producere					
Centrul de cost	Secţia de mezeluri Secţia de conserve	Raportul privind executarea bugetului de consum de materii prime şi materiale	Manager secţia de producţie	Director producere	• luarea deciziilor privind cantitatea de materiale şi accesorii care trebuie să fie achiziţionată • determinarea abaterilor privind consumul de materiale • facilitarea procesului de bugetare • monitorizarea persoanelor vinovate de abateri
	Secţia de mezeluri Secţia de conserve	Raportul privind existenţa stocului de materiale	Personalul depozitului producţiei finite Şef depozit	Şef depozit Manager Departament vânzări Conducerea întreprinderii	• analiza disponibilităţii, locaţiei şi mişcării stocurilor de produse • analiza disponibilităţii produsului pentru vânzare, bugetarea vânzărilor şi efectuarea cererilor pentru produse suplimentare • analiza în dinamică a producţiei şi vânzărilor şi ajustarea lor • facilitarea procesului de bugetare • determinarea bazei pentru estimarea nivelului de stocuri normative, necesarului de stocuri în bază de vânzări, volumului producţiei etc.

1	2	3	4	5	6
Centrul de cost	Secţia de mezeluri Secţia de conserve	Raportul privind producerea	Manager secţie	Director producere	• monitorizarea procesului de producţie şi reacţionarea la orice schimbări • bugetarea procesului de producţie
				Manageri secţia Distribuire	• bugetarea vânzărilor
				Manager secţia aprovizionare	• bugetarea procurărilor de materii prime şi alte materiale
				Director general	• analiza dinamică a procesului de producţie şi distribuire • facilitarea procesului de bugetare
Centrul de cost	Secţia de mezeluri Secţia de conserve	Raportul privind bugetul flexibil de producţie	Şef de producţie, tehnolog	Sef secţie Manager Departamentul de vânzări, secţia de achiziţii Conducerea întreprinderii	• monitorizarea procesului de producţie • planificarea procesului de producţie • planificarea vânzărilor şi achiziţiilor • analiza dinamică a producţiei şi vânzărilor şi corectarea lor, dacă este necesar • analiza cantitativă şi valorică a activităţii de producţie pe produse şi în raport cu bugetul de producţie
Distribuire					
Centrul de venit	Departamentul Distribuire	Raportul privind vânzările (cantitativ, valoric, pe clienţi, segmente de piaţă, pe produse	Şef Departamentul Distribuire	Manager Departamentul vânzări Director general	• stabilirea eficienţei pe fiecare produs • analiza tendinţelor vânzărilor şi monitorizarea situaţiei pieţei produsului • bugetarea vânzărilor • evaluarea activităţii angajaţilor din Departamentul vânzări • analiza vânzărilor pe produse, pe segmente, pe clienţi
Centrul de cost	Departamentul Distribuire	Raportul privind decontările cu cumpărătorii şi clienţii	Şef Depart. Distribuire	Director comercial Director general	• luarea deciziilor privind suma creanţelor, • analiza debitorilor şi perioadele de încasare a creanţelor
Centrul de profit	Secţia marketing	Raportul privind mărimea indicatorilor financiari pe asortimente de produse	Şef secţia marketing	Director comercial Director general	• analiza unor indicatori relativi necesari procesului decizional, cum ar fi rentabilitatea vânzărilor, venitul marginal
Gestiunea entităţii					
Centrul de cost	Administraţia	Raportul privind administrarea personalului, evidenţa cadrelor, controlul şi evaluarea muncii personalului	Şef Departamentul resurse umane, juridică	Director general	• analiza fluctuaţiei de personal, calitatea şi cantitatea acestuia • planificarea schemei de încadrare • bugetarea costurilor cu personalul

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 16

Modelul Raportului privind executarea bugetului de consum de materii prime şi materiale la producerea mezelurilor

„Valul Traian" SRL — Centru de responabilitate Secţia de producere

RAPORTUL PRIVIND EXECUTAREA BUGETULUI DE CONSUM DE MATERII PRIME ŞI MATERIALE

la producerea mezelurilor nr. 16 pentru luna martie din „03"aprilie 201X

Denumirea materialelor cosumate	Tipul mezelurilor														
	fiert - afumat						semiafumat						Total		
	total cumulativ de la începutul perioadei de gestiune		lunar				total cumulativ de la începutul perioadei de gestiune		lunar				de la începutul perioadei până la luna curentă	lunar	
	buget	efectiv	buget	efectiv	abatere	%	buget	efectiv	buget	efectiv	abatere	%		suma	Abaterea (+,-)
Carne de vită cat. I, lei	8921,92	8801,87	7984,27	8120,36	+136,09	11	8766,46	8878,86	4487,73	4449,61	-38,12	12	17688,38	12472	97,96
Carne de porc cat.II, lei	2504,40	2470,70	2241,20	2279,40	+38,20	3	6207,83	6287,42	3177,91	3150,92	-26,99	8,7	8712,23	5419,11	11,205
.....	.....	.....	.....	....	....	....	.....	....	....	.....	.....	.....	...	....	.....	.....	.....
Total	25360,5	23985,6	21589,7	22854,2	+1264,5	100	33247,8	33987,1	15485,2	15175,6	-309,6	100	58608,3	37074,9	954,9

Manager (funcţia) _____/_____/

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 17

Modelul Raportului privind îndeplinirea bugetului de vânzări după beneficiari şi direcţii de vâzări

„Valul Traian" SRL Centru de responsabilitate

RAPORTUL PRIVIND ÎNDEPLINIREA BUGETULUI DE VÂNZĂRI DUPĂ BENEFICIARI ŞI DIRECŢII DE VÂNZĂRI

nr.____ din "___"_____

Direcţia de vânzări	Volumul vânzărilor, kg				Venit din vânzări, mii lei				Costul producţiei vândute, mii lei			Profit din vânzări, mii lei			
	plan	efectiv	abateri (+,-)		plan	efectiv	abateri (+,-)		plan	efectiv	lei	plan	efectiv	abateri (+,-)	
			lei	%			lei	%						lei	%
Agenţi economici inclusiv: zona Nord *(denumire)* zona Centru *(denumire)* zona Sud *(denumire)*															
Magazine proprii Inclusiv: zona Nord zona Centru zona Sud															
Lucrătorii entităţii															
Alte categorii															

Manager (funcţia) _____/_____/

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 18

Modelul Raportului privind vânzările produselor din carne (în expresie cantitativă și valorică)

S.R.L „Valul Traian" Centru de responabilitate

RAPORTUL PRIVIND VÂNZĂRILE PRODUSELOR DIN CARNE (ÎN EXPRESIE CANTITATIVĂ ȘI VALORICĂ)

nr. 21 pentru martie din „04"aprilie 201X

Nr. crt.	Denumirea produsului	Vânzări buget			Vânzări efectiv			Abateri buget (+/-)			Cauza abaterii cod	Stoc curent produse kg	Stoc minim admisibil, kg
		cantitate, kg	preț lei	suma, lei	cantitate, kg	preț, lei	suma, lei	cantitate, kg	preț, lei	suma, lei			
1	Salam semiafumat Bavaria	858,74	79,4	68183,96	815,11	79,4	64719,73	-43,63	0	-3464,22	160 Refuz comanda	168	170
2	Salam semiafumat Bașina	719,8	66	47506,8	711,8	66	46978,8	-8	0	-528	170 Variație cerere	210	220
3	Salam fiert Tiraspol	768,83	50,5	38825,92	766,44	51,0	39088,44	-2,39	0,5	262,53	180 Majorare preț	240	230
	Total	2347,37	x	154516,7	2293,35	x	150403,8	-54,02		-4112,92		618	620

Manager (funcția) _____/_____/

Sursa: elaborat de autori

Anexa 19

Destinaţia rapoartelor manageriale propuse în corelare cu procesul decizional

Tipul deciziilor adoptate	Rapoarte manageriale											
	Aprovizionare			Producere				Distribuire			Administraţia	
	privind stocul de materiale	privind necesarul de materiale	privind creditorii	privind stocul de produse	privind stocul în curs de execuţie	privind vânzările	privind producerea	privind debitorii	privind fluxurile de numerar	privind operaţiile de barter	privind fluxul numerar	privind costurile administrative
Cantitatea de procurat		x	x				x		x	x	x	
Sursa mijloacelor băneşti	x		x	x	x			x				x
Tipul produsului care urmează a fi fabricat				x	x	x						
Cantitatea de fabricat	x				x	x	x					
Destinaţia producţiei în curs de execuţie	x	x			x							
Cantitatea de produse care poate fi vândută				x	x	x	x					
Cantitatea de produse destinată vânzării				x	x	x						
Condiţiile de vânzare						x		x	x	x	x	

Sursa: elaborat de autori

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 20

Volumul vânzărilor pe grupe de produse la „Basarabia Nord" SA (extras)

Nr. crt.	Denumirea produselor	Volumul din vânzări pe grupe de produse, lei			
		aprilie	mai	iunie	trimestrul II
A	B	1	2	3	4
1	**Afumături**	**1481141**	**1549454**	**1841872,6**	**4872467,1**
	Extra	129612,59	114586	125380,14	**369578,73**
	Piept porc	21527	20403	20056,27	**61986,27**
	Glob fiert/afumat	137213	104513,1	110059,5	**351785,6**
	Şuncă de porc	116344	80565,31	71446,42	**268355,73**
	Batog moldovenesc	196231,78	168426,03	224266,59	**588924,4**
	Şuncă de vită	110664,32	96600	76091,22	**283355,54**
	Bacon capitala	45924,18	41176,29	51148,38	**138248,85**
	Bacon preferat	36971,24	37716,43	52625,27	**127312,94**
	Carne de vită savoare	15367,73	24787,82	75472,68	**115628,23**
	Ruladă de găină capitala	118145,4	85642,2	20782,96	**224570,56**
	Pui fiert afumat	8112,31	14770	17935,93	**40818,24**
	Aripi de găină	36362,97	33741,78	14713,56	**84818,31**
	Bacon din porc	201676,12	206299	170720,9	**578696,02**
	Ruladă miracol	8810,5	33186,45	362244,68	**404241,63**
	Ruladă de familia	36769,62	93584,54	42115,15	**172469,31**
	Coaste de porc	71228,7	47348,17	56518,65	**175095,52**
	Pulpe de găină	68628,99	47282,3	25580,04	**141491,33**
	Şuncă de găină	66229,19	46282	56380,11	**168891,3**
	Batog de porc	3193,94	3238,57	3481,67	**9914,18**
	Ruladă de moscova	50442,7	40507	90011,93	**180961,63**
	Ceafa de porc	1684,61	2498,66	4119,61	**8302,88**
2	**Crud/afumat (salam)**	**720432,7**	**537144,8**	**516008,93**	**1773586,5**
	Servelat	139531,13	99477,44	100010,88	**339019,45**
	Capitală	53659,87	29977,22	40224,2	**123861,29**
	De Moscova	94861,42	69227,4	67501,85	**231590,67**
	Franţuzesc	99373,4	70304,85	61525,71	**231203,96**
	Banchet	58880,57	41574,08	32479,68	**132934,33**
	De cognac	173229,33	134131,03	117836,43	**425196,79**
	Amareto	30952,62	14965,65	17080,85	**62999,12**
	Marca noastră cu nuci	11845,96	29717,99	34458,43	**76022,38**
	Marca noastră cu ciuperci	4930,24	10222,46	12188,46	**27341,16**
	Marca noastră cu prune	49133,33	24437,14	19200,44	**92770,91**
	Marca noastră cu rom	4034,87	13109,57	13502	**30646,44**
3	**Semiafumat (salam)**	**984853,6**	**818511,3**	**964246,97**	**2767611,81**
	De porc	58656,9	63819,84	36882,58	**159359,32**
	De Bucovina	82190,79	69931,5	63008,05	**215130,34**
	De Tiraspol	461607,84	14291,57	603268	**1079167,41**
	Leancimit	59272,75	463979,62	41325,61	**564577,98**

Scanned with OKEN Scanner

1	2	3	4	5	6
	De Moscova	21274,73	41709,81	2788,88	65773,42
	De cracovia	38088,61	15681,92	56020	109790,53
	De odesa	86599,05	49080,28	66237,69	201917,02
	Cabanos	177162,88	100016,75	94716,16	371895,79
4	**Fiert/afumat (salam)**	**1775991**	**1546808**	**1621958,1**	**4944757,39**
	Servelat	75269,44	53631,59	50564,86	179465,89
	De Moscova	23102,51	17825,06	17220,28	58147,85
	Saleami lux	33806,84	31416,56	34388	99611,4
	Pentru vânători	63541,39	56045	53116,08	172702,47
	Tinerețea	38788,23	29506	51010	119304,23
	Vienez	420157,4	414867,61	350866,29	1185891,3
	Coniacinaia	57616,43	54107	360309,33	472032,76
	Sătesc	624128,45	499166,59	434719,12	1558014,16
	Saleami de găină	98982,38	91034,42	79466,58	269483,38
	Saleami Bavaria	340598,4	299207,96	190297,59	830103,95
5	**Crenvurști / Safalade**	**1593011**	**1843316**	**1678496,7**	**5114823,75**
	Safalade cu caşcaval	75179,44	92571,17	77426,53	245177,14
	Safalade apetisante	44889	153169,83	32771,95	230830,78
	Crenvurşti Nicuşor	209120	253981	163499,49	626600,49
	Crenvurşti ruseşti	171793	28866,69	136487,33	337147,02
	Safalade Dorința	194820,61	248982,76	273127,05	716930,42
	Safalade Dorința nat.	54337,03	80172,4	36669,03	171178,46
	Safalade de vită	122605,58	140291,8	116522,23	379419,61
	Safalade de porc	134599	146576,09	119928,17	401103,26
	Crenvurşti slivocinie	48260	41148,5	70311,6	159720,1
	Crenvurşti molocinie	100576	127453,77	87373,9	315403,67
	Crenvurşti lacta	49753,65	70351,67	65890,87	185996,19
	Crenvurşti de vită BN	31570,74	39288,74	35237,9	106097,38
	Crenvurşti din pui	57106,56	62622,89	69844,44	189573,89
	Crenvurşti Dorința	130547,99	171804,32	157231,68	459583,99
	Crenvurşti Gospodar	167852,79	186034,05	236174,51	590061,35
6	**Fiert/Parizer**	**1740001**	**1427206**	**1427389,4**	**4594597,2**
	Doctorscaia	152081	74032,99	47867,34	273981,33
	La ceai	46730	65932,62	40709,08	153371,7
	Fiert la dejun	15677	13688	14325,5	43690,5
	Preferat	74421	83991,13	59522,95	217935,08
	De Moscova	51353,89	39804,93	73472,52	164631,34
	Lacta	439954,15	421754	396305,64	1258013,79
	Brumar	392893,65	305350	335666,25	1033909,9
	Doctorscaia c/s	263863,86	190201	215690	669754,86
	Vatra	41298,88	48202	46950	136450,88
	Lanciimint	70162,33	61835	41022,25	173019,58
	Doctorscaia BN	191565,55	122414,82	155857,87	469838,24
	TOTAL	8295431	7722440	8049972,7	24067843,75

Sursa: elaborat de autori în baza datelor SA „Basarabia Nord"

Scanned with OKEN Scanner

Anexa 21

Analiza stocului în baza metodei XYZ după un parametru

Nr. crt.	Denumirea produsului	Volum vânzări				Mărimea medie	Mărimea indicatorului sub radical	Coeficientul de variație	Grupa
		aprilie	mai	iunie	total trimestrul II				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Piept porc	21527	20403	20056,27	61 986	20 662	394071,6029	3,04%	X
2	Batog de porc	3193,94	3238,57	3481,67	9 914	3 305	15986,44442	3,83%	X
3	Saleami lux	33806,84	31416,56	34388	99 611	33 204	1653404,566	3,87%	X
4	Lacta	439954,15	421754	396305,64	1 258 014	419 338	320450768	4,27%	X
5	Extra	129612,59	114586	125380,14	369 579	123 193	40025055,37	5,14%	X
6	Fiert la dejun	15677	13688	14325,5	43 691	14 564	687675,5	5,69%	X
7	Vatra	41298,88	48202	46950	136 451	45 484	9017302,999	6,60%	X
8	Pentru vânători	63541,39	56045	53116,08	172 702	57 567	19273502,67	7,63%	X
9	Vienez	420157,4	414867,61	350866,29	1 185 891	395 297	991712085	7,97%	X
10	Safalade de vită	122605,58	140291,8	116522,23	379 420	126 473	101644664,8	7,97%	X
11	Safalade de porc	134599	146576,09	119928,17	401 103	133 701	118755064,2	8,15%	X
12	Bacon din porc	201676,12	206299	170720,9	578 696	192 899	249488651,6	8,19%	X
13	Crenvurşti din pui	57106,56	62622,89	69844,44	189 574	63 191	27203807,55	8,25%	X
14	Bacon capitala	45924,18	41176,29	51148,38	138 249	46 083	16586367,12	8,84%	X
15	Crenvurşti de vită BN	31570,74	39288,74	35237,9	106 097	35 366	9936099,019	8,91%	X
16	Saleami de găină	98982,38	91034,42	79466,58	269 483	89 828	64205715,56	8,92%	X
17	Safalade cu caşcaval	75179,44	92571,17	77426,53	245 177	81 726	59653534,07	9,45%	X
18	Brumar	392893,65	305350	335666,25	1 033 910	344 637	1317548998	10,53%	Y
19	De Bucovina	82190,79	69931,5	63008,05	215 130	71 710	62911318,35	11,06%	Y
20	Crenvurşti Dorinţa	130547,99	171804,32	157231,68	459 584	153 195	291829546	11,15%	Y
21	Batog moldovenesc	196231,78	168426,03	224266,59	588 924	196 308	519697605,1	11,61%	Y
22	Glob fiert/afumat	137213	104513,1	110059,5	351 786	117 262	204150952,8	12,18%	Y
23	De Moscova	23102,51	17825,06	17220,28	58 148	19 383	6979763,014	13,63%	Y
24	Doctorscaia c/s	263863,86	190201	215690	669 755	223 252	932958539,1	13,68%	Y
25	Safalade Dorinţa	194820,61	248982,76	273127,05	716 930	238 977	1072042642	13,70%	Y
26	Preferat	74421	83991,13	59522,95	217 935	72 645	101359012,7	13,86%	Y
27	Crenvurşti Lacta	49753,65	70351,67	65890,87	185 996	61 999	78287448,21	14,27%	Y
28	Şuncă de găină	66229,19	46282	56380,11	168 891	56 297	66318510,15	14,47%	Y
29	Crenvurşti Gospodar	167852,79	186034,05	236174,51	590 061	196 687	834720152	14,69%	Y
30	Şuncă de vită	110664,32	96600	76091,22	283 356	94 452	201523822	15,03%	Y
31	Sătesc	624128,45	499166,59	434719,12	1 558 014	519 338	6182759682	15,14%	Y
32	Crenvurşti molociníe	100576	127453,77	87373,9	315 404	105 135	278122882,6	15,86%	Y
33	De Moscova	94861,42	69227,4	67501,85	231 591	77 197	156514063,9	16,21%	Y
34	De cognac	173229,33	134131,03	117836,43	425 197	141 732	540284935,8	16,40%	Y
35	Servelat	139531,13	99477,44	100010,88	339 019	113 006	351825866,8	16,60%	Y
36	Coaste de porc	71228,7	47348,17	56518,65	175 096	58 365	96751443,06	16,85%	Y
37	Bacon preferat	36971,24	37716,43	52625,27	127 313	42 438	51986385,95	16,99%	Y

Scanned with OKEN Scanner

38	Crenvurşti Nicuşor	209120	253981	163499,49	626 600	208 867	1364515990	17,69%	Y
39	Doctorscaia BN	191565,55	122414,82	155857,87	469 838	156 613	797255496	18,03%	Y
40	Servelat	75269,44	53631,59	50564,86	179 466	59 822	120879739,8	18,38%	Y
41	Franţuzesc	99373,4	70304,85	61525,71	231 204	77 068	261611281,8	20,99%	Y
42	La ceai	46730	65932,62	40709,08	153 372	51 124	115691007	21,04%	Y
43	Lancimit	70162,33	61835	41022,25	173 020	57 673	150184361,1	21,25%	Y
44	Şuncă de porc	116344	80565,31	71446,42	268 356	89 452	375451278,1	21,66%	Y
45	De porc	58656,9	63819,84	36882,58	159 359	53 120	136265881,9	21,98%	Y
46	Tinereţea	38788,23	29506	51010	119 304	39 768	77550385,75	22,14%	Y
47	De Odesa	86599,05	49080,28	66237,69	201 917	67 306	235179977,9	22,78%	Y
48	Saleami Bavaria	340598,4	299207,96	190297,59	830 104	276 701	4018330078	22,91%	Y
49	Crenvurşti slivocinâe	48260	41148,5	70311,6	159 720	53 240	154148099,6	23,32%	Y
50	Capitala	53659,87	29977,22	40224,2	123 861	41 287	94042859,83	23,49%	Y
51	Banchet	58880,57	41574,08	32479,68	132 934	44 311	119914411,1	24,71%	Z
52	De Moscova	51353,89	39804,93	73472,52	164 631	54 877	195124320,7	25,45%	Z
53	Pui fiert afumat	8112,31	14770	17935,93	40 818	13 606	16761273,2	30,09%	Z
54	Cabanos	177162,88	100016,75	94716,16	371 896	123 965	1419675919	30,39%	Z
55	Safalade Dorinţa nat.	54337,03	80172,4	36669,03	171 178	57 059	319129752	31,31%	Z
56	Marca noastră cu ciuperci	4930,24	10222,46	12188,46	27 341	9 114	9394945,122	33,63%	Z
57	Amareto	30952,62	14965,65	17080,85	62 999	21 000	50275920,42	33,77%	Z
58	Aripi de găină	36362,97	33741,78	14713,56	84 818	28 273	93071194,08	34,12%	Z
59	Ruladă de Moscova	50442,7	40507	90011,93	180 962	60 321	457242243,5	35,45%	Z
60	Ceafă de porc	1684,61	2498,66	4119,61	8 303	2 768	1024375,701	36,57%	Z
61	Pulpe de găină	68628,99	47282,3	25580,04	141 491	47 164	308875706,6	37,26%	Z
62	Marca noastră cu nuci	11845,96	29717,99	34458,43	76 022	25 341	94800558,58	38,42%	Z
63	Marca noastră cu prune	49133,33	24437,14	19200,44	92 771	30 924	170366970,1	42,21%	Z
64	Marca noastră cu rom	4034,87	13109,57	13502	30 646	10 215	19125636,87	42,81%	Z
65	Ruladă de familia	36769,62	93584,54	42115,15	172 469	57 490	656178659,2	44,56%	Z
66	De cracowia	38088,61	15681,92	56020	109 791	36 597	272306133,6	45,09%	Z
67	Doctorscaia	152081	74032,99	47867,34	273 981	91 327	1959624448	48,47%	Z
68	Ruladă de găină Capitala	118145,4	85642,2	20782,96	224 571	74 857	1638069305	54,07%	Z
69	Crenvurşti ruseşti	171793	28866,69	136487,33	337 147	112 382	3695180286	54,09%	Z
70	Carne de vită Savoare	15367,73	24787,82	75472,68	115 628	38 543	696699793,7	68,48%	Z
71	De Tiraspol	461607,84	14291,57	603268	1 079 167	359 722	63005853493	69,78%	Z
72	Safalade apetisante	44889	153169,83	32771,95	230 844	76 944	2929690062	70,35%	Z
73	De Moscova	21274,73	41709,81	2788,88	65 773	21 924	252684215,2	72,50%	Z
74	Coniacinaia	57616,43	54107	360309,33	472 033	157 344	20599463856	91,22%	Z
75	Leancimit	41272,75	463979,62	41325,61	546 578	182 193	39701945879	100,00 %	Z
76	Ruladă Miracol	8810,5	33186,45	362244,68	404 242	134 747	25976580585	100,00 %	Z
	Total	6399932	5869154	5501133	17770219	5923406,3	x	x	x

Sursa: elaborat de autori

dur. 189862

Scanned with OKEN Scanner

. Coli de autor 12,10. Coli de tipar 30,50. Tirajul 70 ex.
Tipografia Departamentului Editorial-Poligrafic al ASEM
Chişinău – 2015, str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni 59,
Tel. 402-936, 402-910

Scanned with OKEN Scanner